

〈書 評〉

Yvon Chouinard, *Let My People Go Surfing: The Education of a Reluctant Businessman* (2nd ed.), NY: Penguin Books, 2016

イヴォン・シュイナード 著 井口耕二 訳

『新版 社員をサーフィンに行かせよう——パタゴニア経営のすべて』  
ダイヤモンド社, 2017年

村 上 伸 一\*

著者による「第2版序文」(邦訳では「新版に寄せて」)によれば, 2005年刊行の*Let My People Go Surfing* (森撰訳『社員をサーフィンに行かせよう』東洋経済新報社, 2007年)は, パタゴニアの社員に理念を示す手引き書になるものを執筆するというのが元々の意図だったという。著者はパタゴニアを因襲にとらわれない方法でビジネスを行う1つの実験だと常に考えていた。成功する確信があったわけではないが, 「常識的にビジネスを行うこと」には興味がないことは認識していた。結果としては, 創業から半世紀近く生き残り, 成長し, 皮肉にも, なりたいたと夢見たわけでもなかった大企業になってしまった。

影響力のある大企業になったパタゴニアは, 社会への責任が大きくなり, 責任ある企業となる努力もますます強めなければならないと著者はいう。初版出版後の10年間にしてきたこと, これからしようと考えていることを伝えるため, 本書(第2版)は執筆された。2016年に Penguin Books (NY) から出版され, 翌年には邦訳書も出版された。

小稿では, 本書の概要を紹介し, 次に批評を加える。なお, 引用部分など, 邦訳書と必ずしも同じ訳文になっていない部分もあることを予めお断りしておきたい。

## 1. 概要

本書は「歴史」と「理念」との2部構成になっている。「歴史」はフランス系カナダ人の父親の思い出から始まるが, 邦訳書では読みやすいように, 14の適切な見出しが付けられ分けら

---

\* 本学経営学部教授

れている。著者はアメリカ合衆国メイン州で生まれ、1946年にカリフォルニア州に一家で移住した。公立学校に通うが、英語も分からずいじめは受けるはで逃げ出すなど、言語と文化の壁に阻まれ、いつも一人で遊んでいたことが綴られている。高校時代は悲惨な落ちこぼれ組だったが、一人のクライマーに出会い、クライミングにのめりこんでゆく。1956年に高校卒業後コミュニティカレッジに進学。クライミング用具を自分で作りたいと思い、冬に道具を作り、夏に岩場や山に出かけた。結婚後、徴兵され陸軍の基礎訓練後、韓国に送られた。

1964年に除隊になり、米国に戻り離婚。プリキ小屋でクライミングギアの製作再開。ガリ版刷りの1枚ものの初めてのカタログも発行した。1966年にサーフポイント近くに移る。需要が増え、手作りでは間に合わなくなり、高性能機械を導入。最優先したのは品質だ。シュイナード・イクイップメント製のものは卓越していたのですねに分かった。仕事が増えるのに合わせて、友達を雇い入れた。事業そのものが目的の人はいない。クライミングの旅の資金が手に入ればよかった。利益はそれほどなく、自分たちの報酬は時給にしていた。1970年再婚。

売上は倍々ゲームで増えたが、利益率は1%ほどしかなかった。製品をどんどん改良してゆくため、3年から5年かけて償却する工具や金型を1年で廃棄してしまうからだ。ただ、競争はほとんどなく、1970年には米国最大のクライミング用具メーカーになっていた。同時に、環境の敵になる道を歩み始めてもいた。というのは、もろいクラックで硬鋼製ピトンをハンマーで打ち込んだり抜いたり繰り返すと、岩壁が傷んでしまうからだ。あまりの傷み方を見て、著者は主力製品のピトンの事業をやめる決断をする。これが環境配慮の道を歩み始めた瞬間である。

辛いピトンに替わるものがあつた。チョックというアルミ製ギアで、ハンマーを使わずに手でクラックに押し込める。英国製を参考にして製品開発し、1972年にカタログに掲載した。数か月後から、チョックが飛ぶように売れ始めた。このころ登山服についても考えるようになる。コーデュロイのニッカーボッカーと短パン、そしてラグビー・シャツの完売から、クライミング用品市場で約75%のシェアがあつてもたいした利益が出ていないシュイナード・イクイップメントを衣料品事業が支えてゆくのではないかと考えるようになった。

次第に多くの衣料品を製造し始めると、衣料品分野の事業のネーミングが必要になってきた。すでに良いイメージを獲得していた「シュイナード」が最初に示唆されたが、2つの理由で見送られた。第1に、同じレーベルで衣料品を展開し、クライミングギアの会社としてのイメージを弱めたくなかった。第2に、この衣料品を山登りに特化させたくなかった。というのも、著者らはより大きな将来構想を持っていたからだ。

議論の中でまもなくパタゴニアという名前が浮かび上がった。当時それには知る人ぞ知るところか遠くにあるおもしろそうな感じがあつた。実際、目的は南アンデスやホーン岬のような過酷な環境にも耐えうる衣料品を製造することだったから、良い名前になった。ロゴも作成し

た。

この頃、ラグビー・シャツが人気になり、需要に対応できず、香港の縫製工場と直接取引した。ところが、出荷は遅れるし品質もお粗末で、結果、多額の借入金を抱え倒産を覚悟するほどの大失敗になった。これを機に社長も替わったが、著者は引き続きクライマーであり、サーファーであり、スキーヤーであり、鍛冶職人だった。ビジネスマンにならざるをえないのなら、自分なりのやり方が必要だった。アントレプレナーシップについてのお気に入りの言葉の1つは、「起業家を理解したいならば、非行少年に学べ」だ。彼らは自分の好きなようにやる。たとえビジネスマンになっても、変えたくないこと。それは毎日楽しく仕事することだ。

パタゴニアは研究部門やデザイン部門に多額の投資をして、新製品を開発し、既存製品を改良し続けた。そして80年代初めに、鮮やかな色彩の製品を展開して大人気になり、パタゴニアのレーベルはアウトドアのコミュニティを超えてファッションとして流行になった。

80年代半ばから90年に、売上は2000万ドルから1億ドルへと5倍になった。成長に伴い、1984年にグレートパシフィック・アイアンワークスの社名をロスト・アローに変えて持ち株会社にし、その下に、ウェアのデザイン・製造販売のパタゴニアと、登攀用具の設計・製造販売のシュイナード・イクイップメントを置いた。直営店の運営にあたるグレートパシフィック・アイアンワークス社を新たに設立し、パタゴニア・メールオーダー社を分社した。ロスト・アローの管理棟も建てた。役員さえ個室がなかったが、それはコミュニケーションのオープン化を促進した。そして社内に託児所を開設した。子どもたちが中庭で遊んでいたりと、カフェテリアで母親や父親と一緒にランチを食べていたりすると、家庭的な雰囲気に包まれる。仕事時間のフレックス化とジョブシェアリングも推進した。職場のカジュアル化を進めるアメリカ企業も今ではずいぶん増えたが、当社は先駆けの役割を果たした。

ビジネスの拡大に関しては、伝統的な教科書通り、製品数を増やし、取扱店や直営店をオープンさせ、海外市場を開拓した。本来のニッチであるアウトドア専門市場にほとんど収まりきらないところまで成長したが、1980年代、著者はこの成長と当社が掲げてきた「最高のハードウェアのメーカー」という基本的なデザイン原則との両立は可能なのか、という問題に悩まされた。

もう1つの問題にも悩まされた。それは、自然界の荒廃だ。登山やサーフィン、釣りなどで訪れるなかで、世界的にも、そして身近にも環境破壊が進行していることを実感した。このような状況下で、当社は動植物の生息域を守ったり蘇らせたりしている小さな団体に寄付をするようになった。1986年、利益の10%寄付を宣言。後に、売上の1%か税引前利益の10%かのいずれか多いほうとした。1988年には全国規模の環境キャンペーンに乗り出し、社内でも古紙リサイクルを始め、カタログも古紙配合率の高い用紙にした。

1980年代後半は目覚ましい成長に恵まれたが、80年代末にはシュイナード・イクイップメン

トが幾つかの訴訟のターゲットになるという法律問題を抱えた。理由は、想定外の使い方をすると危険であると十分な警告をしていないというもので、示談の末、最終的にはシュイナード・イクイップメントは連邦破産法第11条の適用を申請することになった。その後、社員はパイアウトにより、新たにブラックダイヤモンド社を興した。

海外事業でも眠れない夜を過ごした。欧州でも日本でも事業のトップに据えた人物との良好な関係を築けなかった。こうしたことが、ライセンサーや代理店よりも直営店を重視させ、国内外で直営店を増やすことにつながった。カタログ通販のパタゴニア・メールオーダーも苦労した。余分に仕入れてシーズン終わりに卸売り部門に回して在庫一掃セール of 投げ売り。この繰り返しだった。

結局、製品を8つのカテゴリーに分け、それぞれに責任者を雇った。各責任者は製品開発、マーケティング、在庫、品質管理、そして3つの販売チャネルすなわち卸売、カタログ通販、直営店、との調整に責任を負った。しかし、今振り返れば、成長企業にありがちな間違いを一通り犯してしまっていた。新しい責任者に適切なトレーニングを提供しそこなったし、そもそも8つの自律的な製品部門と3つの販売チャネルから構成される会社を管理するというのは経営陣の能力を超える難しさがあった。全社目標に向けて部門同士が積極的に協力できるメカニズムもまったく開発していなかった。5年間で5回も組織再編したが、改善されなかった。

そこで評判の経営コンサルタントの助言を求めた。彼はなぜ私が事業をしているのかを知りたがった。自分は職人で、その延長線上で事業に成功しただけだと答えた。お金が十分に貯まったら、完璧な波と究極のソトイワシを求めて南の海を旅するのが夢だが、会社を売却して引退しない理由は世界の行く末にベシミスティックだからであり、結局のところ、事業を手放さずに留まっている最大の理由は寄付の資金を得るためだと述べた。それはたわ言だ、と彼は述べ、寄付がしたいのなら、会社を1億ドルほどで売り、200万ドルほど手元に残して残りを基金にすればよろしい、と続けた。売却したら、会社に何が起こるか心配だと答えたら、「多分あなたは自分自身に本当のことを言っていない。あなたがビジネスを行っている理由について」と彼は述べた。それはあたかも禅師に頭越しに打たれたようなものだったが、悟りは得られず、混乱したままその場を辞することになった。

なぜビジネスに携わっているのか、と模索していた1991年に、パタゴニアの成長が止まった。生産量を最小にし、新規採用も凍結して、低収益性製品は打ち切ったが、事態は悪化の一途をたどった。経費削減、事務所・店舗の閉鎖、CEOの交替も行い、遂に7月31日に従業員の20%にあたる120人を解雇した。

世界経済と同様に、持続できない無軌道な成長になってしまっていたのだ。当社に成功をもたらした価値観が危うくなっていると感じ、著者はビジネスについて根底から考え直さなければならぬと考え、哲学的指針すなわち理念を掲げた。それは環境危機というコンテクストこ

そ原点であり、その解決に向けて歩むことを示したもので、製品品質、そして持続可能な環境の一部であるコミュニティを重視し、利益追求を最優先とせず、成長と拡大は根本の価値とはならない、というような内容を含んでいた。スポーツから学んだように、ギリギリまで行っても、限界を超えてはならない。同じことはビジネスにも言える。なぜビジネスを行っているのか。その答えを著者は知った。環境活動へ寄付したいという気持ちに嘘はない。しかしそれ以上に、環境ステewardシップや持続可能性を求める企業に1つのモデルを創りたかったのだ。

当社は1991年に意外なほどすばやく再生を遂げた。たちまちしっかりと焦点が定まり、自中心のある会社になった。成長ペースは持続可能なものに限られた。管理階層をよりフラットにし、在庫管理一元化、販売チャネルの中央統制を進めた。明文化された理念と文化の共有がこの再生に決定的に大きな役割を果たした。その後、半独立のスポーツ製品チームを4つ設置し、それぞれにリーダー、デザイナー、製品マネジャー、そして財務とマーケティングの担当者を置いた。ただし、在庫管理という重荷は背負わせない形を採った。これにより、多様な製品をいかにマネジしたらよいかという懸案の問題も解決した。1993年、ペットボトルのリサイクルによりシンチラ・フリースのジャケットを製造し、1996年、コットンをオーガニックコットンに切り替えた。1994年以来、サプライチェーンの大掃除をし、製品の誕生から再生まで責任を負う形をとるように努めた。

振り返れば、諸々の試みのなかでも環境保護活動への寄付は最大の誇りだ。結局、これまでの歩みはビジネスを通して、環境危機の解決に向けて人々を駆り立てそれを実行するというミッション・ステートメントをどう実現しようとしてきたか、というものだった。

第2部の「理念」では、見出しが付けられ読みやすいものになっているが、邦訳書はさらに細かく見出しが加えられている。8つの理念が示されるが、邦訳書では理念ごとに要約的な言葉が付加され一層理解されやすいスタイルになっている。

最初に、パタゴニアの理念とは様々な部門に適用する価値の表現である、と説明されている。パタゴニアでは、この理念が社員全員に伝えられなければならない、結果、厳密な計画に従ったり、上司の命令を待ったりすることなしに、皆採るべき正しいコースを知ることができるようになる。それは指針であり、ラフな地図のようなもので、変動するビジネス世界で唯一有用なものだ。皆を共通の方向に向かわせ、効率を促進し、コミュニケーション不足に由来する混乱を回避させる。

第1の理念は製品デザイン理念である。「最高の製品（the best product）を作る」というのが当社の存在理由であり、企業理念の土台である。常に最高を目指す製品主導型の企業なのだ。ただ、何をもって「最高」というのかは難問で、結局、品質は客観的で定義可能であると考え、デザイン基準のチェックリストを完成させた。主要なチェックポイントは以下の通りで



ある。①機能的であるか。②多機能的であるか。③耐久性は高いか。④修理可能性はあるか。⑤顧客の体にフィットするか。⑥シンプルな極致か。⑦製品のラインアップはシンプルか。⑧革新なのか発明なのか。⑨グローバル・デザインか。⑩手入れや洗濯は簡単か。⑪付加価値はあるか。⑫本物であるか。⑬美しいか。⑭流行を追っているだけではないか。⑮コアの顧客を念頭に置いてデザインしているか。⑯不必要な悪影響をもたらしていないか。16番目のチェックポイントにかかわる代表的な事例は、オーガニックコットンへの切り替えである。それが11番目のチェックポイントもクリアすることにもなる。

2番目の理念は製造理念である。納期や低コストより品質を優先する。パタゴニアは紡績工場も縫製所も持たないので、高い品質を保つには、業者との深い取引関係が必要だ。仕事の質の高い仕入先や外注先に絞り込んで集中し、品質基準から企業倫理に至るまで密なコミュニケーションをとり深く長い関係を築く。当社は業者や顧客もその一部である1つのエコシステムだと著者は考える。そのどこかで問題が生じれば、エコシステム全体に及ぶ。2014年、フェアトレード認証製品を発売。以後、フェアトレード・プログラムを拡充する方針を堅持している。

3番目の理念は流通理念である。当社の製品販売形態は、取扱店への卸売、直営店での小売、カタログ通販、インターネット販売、である。いずれも顧客と絆を結ぶ重要な流通形態である。カタログ通販の根本原理は、著者らの理念を伝えることが製品販売と同じくらい重要だといえる。カタログの最大の目的を、顧客とコミュニケーションする媒介物として役立つものと著者は考えてきた。eコマースの良さは顧客ニーズに素早く対応できることだ。今やカタログ通販以上の売上を上げているが、この成功は他の3つの流通方式とのシナジーに起因する。直営店では、利益率や値上げよりも在庫の回転率を上げたほうが利益につながるがよく分かった。卸売の利点はカタログ通販や直営店よりもはるかに少ない投資で顧客へ商品を届けられることだ。顧客との関係は取扱店次第だから、それらと密接な協力関係を築くことが大事になる。eコマースが強い昨今だが、実店舗の強みもある。体に合うか、手触りはどうか、なども確かめられる。何より、夢に命を吹き込む情熱をかきたてることができる。ネットよりもより親しい人間関係や、より高い満足感が得られる、というのが著者の感想である。

4番目の理念はマーケティング理念である。著者によれば、人にしろ会社にしる、他人からどう見られているのか、そのイメージを創り進化させている。パタゴニアのイメージの中核は、世界一のクライミング用具を作る鍛冶屋という原点だ。そこで働いていたのは自由に思考する自立的なクライマーやサーファーで、その信条、心構え、価値観からパタゴニアの文化が生まれ、そこからイメージが育っていった。自ら使う人々によって作られた妥協のない製品、本物で高品質、というイメージだ。それは進化を続けるが、その中心にあるのは、自分が追求するスポーツと自然、両方の野性的な側面に対するコミットメントである。このイメージを統制することは重要である。日常の営みや販売する製品、歴史に恥じない行動ばかりでなく、通常の

マーケティングや販売のチャネルを通して当社がどのように見られているかという面からも統制しなければならない。

そのために、カタログでストーリーを語り、それを読んでもらう。カタログの第1の目的はイメージの基盤を成す人生哲学を共有し元気づけることだ。この哲学の基本には、環境への深い感謝と環境危機の解決に貢献したいという強いモチベーションがある。写真はモデルがポーズをとるようなものではなく、製品を使って実際に登山などをしている写真を使用している。コピー・広告文はすべて顧客の立場で書かれる。これは自分たちが一番の顧客と言える状態なので難しいことではない。顧客を社会に積極的にかかわる知的で信頼のできる個人として、一人ひとりに語りかける。自分たちもそうされたいと思うからだ。

顧客は信頼する友人のアドバイスに最も価値を置く。次に、インストラクターやガイドのような専門家やプロの言葉である。だからパタゴニアでは、専門分野のキーパーソンに割引価格でウェアを販売するプログラムを提供してきた。また、トップのクライマー、サーファー、エンデュアランス・アスリートには、デザインへのフィードバックを受けるため、装備を提供したり、報酬や給付金を払って当社のウェアを着てもらったりすることもある。彼らには販売方法のアドバイスや販売会議への出席のほか、アンバサダーとしても活動してもらっている。

パタゴニアはパブリシティに積極的だ。広告は最も信用してもらえないと考えている。広告宣伝費は基本的に売り上げの1%以下で、他のアウトドア企業に比べ破格に少ない。

5番目の理念は財務理念である。パタゴニアはまず製品ありきだ。製品を作りサポートするために会社は存在する。ミッション・ステートメントは利益を上げるなどということについて何も言っていない。事業が成し遂げた善い行いこそが最終損益だと考えている。とはいえ、環境危機に警鐘を鳴らし、その解決に向けて先導者になる責任を自らに課している会社が利益を上げられないとなったら、一目置いてくれる企業などないだろう。事業を継続するためには、利益を上げることが必要がある。ただし、利益を上げることは目標ではない。「すべてを正しく行えば」結果的に利益が生じる、と禅の教えのように考えている。

当社の理念では、財務はすべての事業の基盤なのではなく、むしろ他部門を補完するものなのだ。当社の利益は仕事と製品の質に直結している。事業の方向性に関する深刻な問題に直面したら、質を高めることが正解になる。地球にとって正しいことを行う決定をすると、結局、事業にとっても良いことになるのだ。

パタゴニアは株式を公開していない。無借金経営の目標も達成した。なりたいのは最善の企業だ。規模は小さいほうがそれになりやすいから、決して拡大したいと思わない。それゆえ、いつも自制的でなければならない。ゆっくりとした成長あるいは成長しないということは、毎年より効率的であることから利益が生み出されなければならない、ということだ。

2013年、当社は持ち株会社の社名を、ロスト・アローからパタゴニア・ワークスへと変えた。

傘下に、パタゴニアとパタゴニア・プロビジョンズを持つ。パタゴニア・ワークスは、ビジネスを使って環境危機の解決に貢献するというたった1つの目的に捧げられる。

6番目の理念は人的資源理念である。パタゴニアの文化は創業期から連綿と続いている。オーナーも社員もクライマーで、製品の使用者と製造者の区別もなく、自身が顧客なので「顧客の身になって考える」必要もない。今も、できるだけ多くの従業員が実際に顧客でもある、というのが採用の第1原則である。多くの社員は山登りの時間に価値を置き、必要最低限の生活費を稼ぎ、働く時間はできるだけ短くしていた。会社員生活には魅力を感じないどころか、それはまがいもので、正統的ではなく、中毒性のある生き方とみなしていた。

採用にあたっては、創業以来の文化を保つため、それに適合し、協調的な人を尊ぶ。方法としては、友人や同僚、取引相手などのインフォーマルなネットワークを通じて人を探すことを好む。採用と教育には時間をかけるが、長い目で見ればこの努力は報われると考えている。

仕事は楽しくなくてはならない。パタゴニアは従業員が豊かで満ち足りた生活を送ることに価値を置く。だから、柔軟な働き方ができる職場にしている。

本物のサーファーはサーフィンに行く時間を予定などしない。サーフィンは波と潮回りと風がぴったりとおあつらえ向きになったときに行くものだし、パウダースキーはパウダーのような雪が降ったら行くものだ。しかもいち早く。これが「社員をサーフィンに行かせる」フレックスタイムの方針を生んだ。こうした柔軟性により、自由とスポーツが大好きな大切な社員に、画一的な職場の制約と折り合いをつけて仕事を続けてもらえる。

当社の福利厚生は気前のよいものだが、戦略的でもある。どの制度も事業に良い効果がある。例えば、社内に託児施設があるからと優秀な人が来てくれるし、働き続けてくれ、仕事に子供の心配をせずにすれば、社員の生産性も上がるからだ。社員一人の入れ替えには、採用から教育訓練、生産性低下などで年間給与の2割ほどかかるともいわれる。会社の補助などとは比べものにならない利益の源泉になっているのだ。

7番目の理念はマネジメント理念である。パタゴニアは独立心が旺盛で高度に個人主義的な社員の割合が多いといわれる。こういう社員をまとめ共通目的に向かって働いてもらうのが、パタゴニアのマネジメントのアートである。皆の一致により決定されたり、なされた決定が正しいと皆が同意に至ったりするのが、一番民主的だ。一致を形成する鍵は、良いコミュニケーションである。

独裁制のようなトップダウンの中央集権システムはその維持に多大の力と労力を費やすが、やがては崩壊し、混乱をもたらす。パタゴニアのような家族経営の会社は、権威主義的な規則よりも信頼の上に経営がなされる。何か問題が生じて、有能なCEOはすぐにコンサルタントに相談しない。社外の人とは自分たちが行っているビジネスを知らないし、たいていのコンサルタントは破綻企業の出身者であることも事実である。自身で問題に正面から取り組んで解決



しようとする以外に、他の形で再び起きることを防ぐことはできない。その鍵は、過去のすべての兆候を把握し本当の原因にたどり着くまで十分に問い続けることだ。

8番目の理念は環境理念である。この理念は、事業経営と直接かかわる他の理念とは由来が違う。会社を出て、自然の中で過ごすことからもたらされた。パタゴニアにとって自然環境の維持や保護は、単に終業後に行う何かとか通常業務をやり遂げたら行いうというものではなく、これこそ事業を行っている理由なのである。よってミッション・ステートメントの宣言は、口先だけで終わらせてはならず、1つのフレームワーク、すなわちガイドラインとして定めなければならなかった。それがこの理念であり、次の6点にまとめられている。

① 吟味して生活する

自分の巣を汚すような間抜けな動物は、人間以外にはいない。日々の活動が将来どういう結果を招くのか、予測できるほど賢くはないことは確かだ。無知により、地球に損害を与えているという問題を明らかにし、解決するには、事実に基づいて信念を決めるだけではなく、厳しい問いをたくさん発することも求められる。

② 自分自身の行為を正す

責任ある行為を他社に促したいのなら、先頭に立つことだ。例えば、コットンを有機栽培品に切り替えるのは1歩前進だが、そこに留まらず、その農作物がどこで作られているかまで知らなければならない。また、リサイクルは最後の手段であり、当社では修理や中古品買戻し再販にも力を入れる。社内業務も環境への貢献に向けて改善が進んでいる。

③ 罪を償う

努力しても、何か作ればゴミも出るし環境汚染もする。だから、こうした罪を犯すことが終わる日まで、罪を償うことに責任を負う。1996年、パタゴニアは環境保護活動を展開する様々な集団や組織に対する売上の1%の寄付を宣言した。

④ 市民デモクラシーを支援する

米国は建国時から、3つの大きな社会勢力を持っていた。すなわち、連邦政府、州政府、市民デモクラシーだ。今はそれらに企業が加わる。このなかで最も強力なのは市民デモクラシーで、イギリスからの独立の契機も、19世紀の奴隷制廃止や女性の権利向上も、市民デモクラシーが主導した。不要なダムを取り壊し川の流れを取り戻すために戦ったのは、市民であるカヤッカーや釣り人だ。有害物質がある廃棄場の浄化を子どものために求める母親ももちろん普通の市民だ。寄付は天然資源を守る義務を果たすよう政府に求める普通の市民に提供される。会社の政治的信念に賛成しない社員も少数いるが、自分が賛同できないことをしている会社で働くべきではない、というのが著者の答えだ。

⑤ 善行をなす

製造に伴う害を減らすのは称賛に値はするだろうが、害を減らすことと善行をなすこととは

同じではない。地球に住む生物にとって気候変動以上の脅威はない。二酸化炭素の濃度を産業革命以前の水準まで削減しなければならないし、農薬などで傷んだ土を再生して地力を回復する必要がある。そのために、当社はパタゴニア・プロビジョンスという食品会社を立ち上げた。有機農業から環境再生型へと一歩進めるかもしれない。漁業も畜産も同じだ。

#### ⑥ 他社に影響を与える

2013年に、環境と社会に責任ある事業を展開する営利目的のベンチャー企業を対象に、ベンチャーキャピタル基金を創設した。一緒になって活動していけば、必要な変革を生み出せる。

## 2. 批評

本書は研究者による専門書ではなく、創業した経営者により執筆されたものなので、批評は、経営理論への貢献というような観点よりも、むしろ述べられているその経営活動の実務的な意義というような観点からなされるべきなのかもしれない。ところが、評者は実務家ではないので、どうしても経営理論というレンズを通して読んでしまう。したがって、ここでの批評は、基本的に理論的視座からなされ経営理論との関係性に重点が置かれることになる。本書にはやや冗長な部分や繰り返しの部分も見られるが、それも経営者である著者の強調したい点や正直な気持ちを丁寧に示そうとした表れだと理解したい。

評者にとって最も興味深い本書のなかの記述は、利益に関するものである。「歴史」のなかのミッション・ステートメントに関する記述で「利益追求を最優先としない」と著者は述べる。それでは最優先するものは何なのか。「理念」のなかの5番目の財務理念の記述で、パタゴニアはまず製品ありきだ、と製品最優先を宣言する。そして、それをサポートするために当社は存在すると会社の存在理由すなわち根本目的を明らかにする。赤字を垂れ流し消滅してしまつては、製品は製造できるはずもない。事業を継続するためには、利益を上げることが必要だ。環境問題解決の先導者になると言っている企業が利益も上げていないというのでは説得力を欠く。とはいえ、ミッション・ステートメントで利益を上げるなどということについて何も言っていないように、利益を上げることは目標ではない。「すべてを正しく行えば」結果的に利益が生じる、と考えている。

これは経営学の近代化の礎石を築いたBarnard (1938) の考えと合致する。利益は目的ではない。結果なのである。では企業の目的は何か。Barnardは、財やサービスの生産と配分だと考える (眞野, 1978)。まず製品ありき、でパタゴニアという会社はそれをサポートするためにある、と根本目的を述べる著者の見解は、Barnardのその継承と捉えられる。

さて、結果としての利益なのであって、利益追求が目的ではなく、製品最優先なのだとはいっても具体性には欠ける。ここに著者が用意するのは品質である。当社の利益は仕事と製品の質

に直結している、と述べる著者は、事業の方向性に関する深刻な問題に直面したら、質を高めることが正解になるという。品質最優先なのだ。地球にとって正しいことを行う決定をすると、結局、事業にとっても良いことになるというのだ。著者によれば、戦略計画研究所のPIMSで、事業の成功と相関が最も高いのは価格ではなく品質であることがはっきりしてきたという。質を重視しない会社は、著者の指摘通り、コスト削減、無理やりの販売増、そして従業員の酷使によって、利益極大化を図るのだろう。それは一時的には成功したように見えるかもしれないが、長い目で見れば破滅の道をたどることになる。

次に、成長についての記述も評者には興味深い。ふつう、成長はどの企業も目指すべき疑いのない常識的な概念と捉えているであろう。ところが著者は、成長と拡大は根本の価値とはならないと述べている。成長のベースは持続可能な範囲に限られ、そうした成長を有機的成長と呼ぶ。急成長の結果の失敗からの学習であろう。成長を遂げる際のベースについて着目し、持続可能性という尺度を適用しようとした点は評価に値する。要は、何のための成長か、ということなのだ。成長を遂げて、持続できなくなる、生存できなくなる、というのでは、本末転倒なのである。

確かに、地球に住む人類の人口は増大し、経済成長は進み、生活は豊かになったようにも見られるが、一方で、著者が悲観的にならざるを得ないように、環境破壊も進み、種の絶滅がさまざまの勢いで進行し、おそらく人類も例外ではない状況に追い込まれつつある。母なる地球が健全で、人々が健康でなければ、企業活動も経済活動もあったものではない。そこは分かっているのだが、すぐにどうにかなるものでもない、とかそのうち何とかなるかもしれない、などと多忙な日常生活に流されながらたまたま環境問題に目をやる程度の人々も多いのではないか。著者が悲観的になるのは、社会にきちんと対処しようという意思が見られないからだ。

環境理念について述べるなかで、著者は「われわれが事業を行っている主な理由は、各国政府や企業が環境危機を無視することを止めさせるように努めることであるから、そのための行動はどうしても必要になる」(p.178, 邦訳293ページ)と述べている。パタゴニアにとって環境問題への対処、自然環境の維持や保護は、まさに事業を行っている理由なのである。

では、このミッションと、製品ありきで、それをサポートするために会社がある、という根本目的とはどのようにつながるのであるのか。根本目的は、企業が生存し存続するこの地球とそこに住む人々が健康に健全に生きていくことができることを大前提としている。それはパタゴニアに限らず、どの企業も同じことなのだが、しばしば企業も人々も、この当たり前のことを忘れがちになる。パタゴニアはこの当たり前のことを一時も忘れず常に意識して行動する。

そして、重要な点は製品の販売量、消費者の消費量だ。パタゴニアCEOのR. Marcarioは、消費者が地球のために何かしたければモノをなるべく長く使うことが一番だ、と本書コラム

(pp.83-84, 邦訳142-143ページ)で述べる。高品質の製品ほど長持ちする。修理し、これ以上使えないとなったらリサイクルする、という形で環境への負荷の低減を図るべきなのだ。ところが、ほとんどの企業はすぐに壊れ、買い替えなければならない安物を作っているし、消費者は少しでも安く買うのがいいことだと思い込んでおり、安物の連鎖が生まれていると大量生産・大量消費の社会風潮をR. Marcarioは批判する。

世界最大の産業・食料生産が典型的なのだが、今やそれは地球環境破壊の主犯格だと、著者は断じる。環境危機が地震などの大災害のようにすぐにやってきて大規模な被害をもたらすのならば、人々は全力でそれに対処するだろうが、環境危機はじわりとしかもあまり表面化しないように進行するから曲者なのだ。例えば、著者によれば、米国だけでも毎年50万トンもの殺虫剤が使われ、広く使われている除草剤のアトラジンは内分泌を狂わせる恐れがあるとされている。殺虫剤、遺伝子組み換え食品や有毒プラスチック、各種化学品などは、「有罪が証明されるまでは無罪」であり、有罪の証明は消費者がやれという有様だと著者は現状を憂う。だから、パタゴニアが先頭に立って環境問題の解決に向けて動かなければならない。自然環境の維持や保護をまさに事業を行っている理由として掲げなければならないのである。

地球環境の持続性を無視せず最大の注意を払う当社にとって、製品ありきなのだが、その大量生産・大量販売という量を追い求めるのではなく、その品質こそが最も重要なのである。既述のように、パタゴニアの成長は持続可能な範囲のペースで進めるべきもので、著者もいうようにこれが自然な成長なのであり、これを有機的成長、と呼ぶのも当を得たものである。著者のいう有機的成長とは、組織と環境の適応関係を持続性という時間軸で把握しようとするものなのかもしれない。

「ゆっくりとした成長あるいは成長しないということは、毎年より効率的であることから利益が生み出されなければならない、ということの意味する」(p.154, 邦訳255ページ)と著者は述べる。効率あるいは能率はアメリカ経営学の父とも称されるTaylor (1911) がマネジメントの肝に据えた概念である。労働者への高賃金、使用者への低コスト、それらを同時実現するのは突き詰めると最高の能率だと主張した。能率の重要性は、ノーベル賞受賞学者のSimon (1997) にも継承されるなど、いわば常識的な考えといえる。

H. FordはTaylorの考えを大規模な工場にコンベア方式を導入したT型フォード生産で実現した。しかしながら、絶好の波が来たら、社員を自由にサーフィンに行かせる、などというような発想はFordにあるはずもなかった。業務の効率を最大化する、という伝統的な常識と「社員をサーフィンに行かせる」というような柔軟性とは矛盾しないのか。

パタゴニアの方針は、他者にネガティブな影響を与えずに仕事をこなせる限り、従業員に柔軟な労働時間で仕事をするを常に許してきた。「社員をサーフィンに行かせる」フレックスタイム制度だ。これは、仕事は楽しくなくてはならないという根本的な考え方が基盤にある

のだが、こうした柔軟性により、自由とスポーツが大好きな大切な社員に、画一的な職場の制約と折り合いをつけて仕事を続けてもらえる。結局は、利益につながる戦略的な方針でもあるのだ。

どうも著者のいう効率は、一般的に用いられる概念よりも、むしろBarnard (1938) のそれを評者に想起させる。Barnardの能率とはいささか不思議な概念で、個人動機の満足に関連する。組織からすると、個人の貢献の確保に関する。

組織の生命は、その目的を成し遂げるに必要なエネルギーの個人の貢献を確保し、維持する能力にかかっている。この能力はおそらく狭義の多くの能率、非能率の合成されたものであり、また、もしある点の非能率が修正されたら成功するかもしれないという意味では、その非能率が全体の失敗の原因として取り扱われる場合がよくある。しかしたいの組織——例えば社会的、政治的、国家的、宗教的組織のごとき——では、存続という絶対的なテストのみが客観的に重要な意味を持ち、個々の能率を比較する基礎は存在しない。(Barnard, 1938, pp.92-93, 邦訳96-97ページ)

Barnard (1938) によれば、組織の能率とはそのシステムの均衡を維持するに足るだけの有効な誘因を提供する能力であり、組織の生命力を維持するのはこの意味の能率なのである。

本物のサーファーはサーフィンに行く時間を予定などしない。サーフィンは波と潮回りと風がぴったりとおあつらえ向きになったときにいち早く行くものだ。本物のサーファーの社員が突如職場を抜け出したら、職場が減茶苦茶になるとまでは言えないだろうが、通例の意味での効率あるいは能率は一時的には落ちることも多いのではなかろうか。しかし、そうした効率低下や非効率よりも、より大きな個人の満足、そして会社にとっての大切な社員の確保を著者は圧倒的に重視する。「社員をサーフィンに行かせる」フレックスタイム制度の活用で、社員は満足するし、それは継続的参加を促すことになり、優秀な社員の高い定着率に結び付き、最終的に利益を生み、組織の生命力を維持していく。著者の言う効率には、通例の意味での能率すなわちバーナードのいう狭義のそれも含まれているのだろうが、こと「社員をサーフィンに行かせる」フレックスタイム制度をめぐるコンテキストでの効率ということになれば、Barnardの能率概念に即して考えてみるほうが、かなり分かりやすい。

著者の地球環境という広い空間への意識と100年先も存続する企業を目指す長期的な時間軸とが、「社員をサーフィンに行かせる」フレックスタイム制度などをはじめとする読者を惹き付ける内容の基盤的要因となっていると捉えられる。

著者はダイナミックな変化を生み出すリーダーシップについても言及し、100年も存続したいと思うなら、オーナーも経営者も変化を好むほうが良いと主張する。著者によれば、ダイナミックな企業の経営者の最も重要な仕事は変化を促すことだ。危険を伴うスポーツが自身をよ



りよくする方向に導くストレスを生むように、会社も成長のために恒常的に自身にストレスをかけて追い込み続けるべきなのだ。賢いリーダーはすべてうまくいって、皆がのんびりと怠惰になり幸福を感じているときに、自身が動くことを知っている、と著者はいう。今動かなければ、本当の危機が起きた時にも動くことはできないからだ。絶対的な安定、安住は死に至る。長期間存続し進化を遂げていくには、緊張や遊びや偶然性などを組織に取り込み不均衡状態にしなければならない時期も必要であるという組織進化論（例えば、野中, 1985）の見解を経験的に述べていると評価できる。

環境活動への寄付以上に、環境経営や持続可能性について考えようとする企業がお手本にできるモデルを確立したかった、と著者は述べたが、いうまでもなく、今やパタゴニアは環境経営の先端的モデルを示している。単なる「環境配慮」を超えた、ラディカルな立場の表明も著者には見られる。非暴力・不服従の市民活動に参加し、環境を保護しようとして逮捕された社員のために保釈金を払うこともあり得る。政府が法律を破ったり、その執行を拒んだりしている場合、不服従も市民の正しい行動だと著者は考えるからだ。

環境経営の先端的モデルを示すとともに、本書に通底しているのは、個人の自由や柔軟な働き方、そして組織文化の重視である。

パタゴニアは独立心が旺盛な社員の割合が多い。そもそも、命令で好きなように動かせるような人は雇わないという。欲しいのは、悪い決定と考えるならそれを質するような社員だ。そして、いったん納得したら、鬼のように働き、最高の質のものを作ろうという社員だ。こういう高度に個人主義的な人々をいかにまとめて共通目的に向かって働いてもらうかが、パタゴニアのマネジメントのアートである、と著者は述べる。しかしながら、採用にあたっては、創業以来の文化を保つため、それに適合し、協調的な人を尊ぶとも述べている。高度に個人主義的で普通の会社では働けないような人と協調的な人というのは、いささか矛盾している。採用方法も、いわゆる縁故採用形式を好むようで、当社が掲げるオープン性にやや疑問を投げかけられかねない。

命令により好きに動かすことはできないから、求められたことが正しいと納得させられるか、自分で正しいと気づいてもらわなければならない。著者によれば、独立心旺盛な人のなかには、理解するか、自分もそう思うようになるまで仕事をすることを拒んだりする人もいるという。これはBarnard (1938) の権限受容説に近似した説明といえる。

著者によれば、パタゴニアのような複雑な組織になれば、一人の社員が問題に答えられるということではなく、各人がその解決策の一部分を少しずつ持っているという。皆の一致により決定されたり、なされた決定が正しいと皆が同意に至ったりするのが、一番民主的だといえる。妥協ではなく総意が形成されるには、良いコミュニケーションが鍵を握る、というのが著者の考えだ。そのため、オフィスに役員も含めて個室はなく、ドアも仕切りもないオープンな部屋

で皆仕事をする。官僚体質にならず風通しの良い状態に保つには、拠点ごとの人数は100人以内に抑えるべきだと著者は述べる。Barnard (1938) も、組織の構造、広さ、範囲は、ほとんどまったくコミュニケーション技術によって決まるから、コミュニケーションが組織理論の中心的地位を占めると論じた。コミュニケーションの質が最も重要なのは、今や言を俟たないだろう。ただ、仕事空間と良いコミュニケーションの関係はそう簡単でもない。とはいえ、パタゴニアの拠点ごとの組織の構成メンバー数を抑えたオープンな大部屋制は、家族的で民主的な雰囲気フィットしているように評者には感じられる。

たとえビジネスマンになっても、変えたくないこと。それは毎日楽しく仕事することだ。これは著者の心からの叫びだろう。仕事は楽しくなくてはならない。ワクワクしながら出社したいし、思い通りの服装の仲間が良い。著者によれば、パタゴニアは従業員が豊かで満ち足りた生活を送ることに価値を置く。だから、いい波が来たらサーフィンに行ったり、パウダースノーが降ればスキーに、子どもが病気になったら家にいて看病したりする柔軟な働き方ができる職場にしている。仕事と遊びと家族との区別はいまいにすることが必要だった、と著者は述べる。慣例的なやり方を覆し、自分なりのやり方を確立することはマネジメントの創造的な部分であるとする著者は、数年かけてビジネス書を読み自分たちに合う理念を探した。米国よりも日本や北欧のマネジメントのスタイルに関する本に興味を引かれたという。

当社にはもともと製品を使う人と作る人の区別がなかった。いわばプロシューマー集団だったのだ。そして、仕事と遊び、会社と家庭・家族という線引きもあいまいにする。この渾然一体の志向は近代社会システムの批判とか大昔に戻りたいというノスタルジーの表出というよりも、典型的には最近の社内も含む起業家の活動や研究開発組織を想起すれば分かりやすいのだが、より先端的なワーク・ライフ・バランスのスタイルを模索する1つの試みと評価できよう。ライフスタイルやライフステージに合わせた多様な働き方が仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）をもたらし、両者を充実させるのである。これからの本格的なAI時代にイノベーションを進めていくには、オープンでより自由なクリエイティブ・マネジメントが必要だ。また、自由な働き方・生き方には、自律性や責任感が求められよう。パタゴニアの「実験」は、場所と時間に縛られない働き方・生き方の1つの先端的な事例をわれわれに提供してくれている。

もう1点。Barnard (1938) の二重人格者仮説への深い思考を促す点も指摘しておきたい。二重人格者仮説とは、協働参加者は皆個人人格と組織人格とを持つ二重人格者になるというものなのだが、著者の思考は、この二重人格者仮説に対する問題提起にもなり得る可能性がある。

著者は組織文化を極めて重視するが、この点に関して、強力な文化や価値観を持つ企業に入ると、現状に挑むべきではないと思うかもしれないが、それは逆だと著者は注意を促すことを忘れない。価値観は決して変えるべきではないが、どの組織も適応的で柔軟でなければならず、

新しい運営の発想や方法を常に取り入れていかなければならないというのだ。長期存続にはコアの組織文化を維持しつつ、柔軟に変化する環境適応力が必要であるという主張であり、傾聴に値する。組織エコロジー論（e.g., Hannan & Freeman, 1989）との関連性も見出せる。

組織文化論の父は誰よりもBarnardだとScott（1990）は論じた。組織文化論の生成には、1980年代の日本経営論の影響もあったのだが、著者の「日本のビジネス」観は悪くない。日本企業との提携の失敗を経て、今では「パタゴニアでは、要求の最も厳しいわれわれの顧客である日本人に合わせて品質基準を定めている」（p.123, 邦訳205）と述べるに至っている。ここにたどり着くまでには、日本企業との提携を解消して、完全子会社の日本法人を設立した経緯がある。

日本のマネジメント・スタイルに著者は興味を引かれたのだが、現実の日本企業とのアライアンスは上手くいかなかった。提携先の日本企業は「規格品の大量生産・大量販売」、「良いものをより安く」という呪縛からまだ抜け出せていなかったのかもしれない。先述のR. Marcarioの言葉を借りれば、少しでも安く買うことが何よりも一番という消費者の思いこみにあるいは合わせていたのかもしれない。

高品質で、そして修理により、長持ちするような製品ほど地球環境のためになるが、売上は加速度的には伸びず、企業の飛躍的成長は期待できない。ならば、成長至上主義は止めようではないか、というのがパタゴニアだ。廉価品を次々と欲しいからと大量に買い込み、すぐに大量に廃棄するよりも、本当に必要なものだけ、耐久性に優れた高品質のものを買い、修理などして大切に長く使おう、と著者は消費者に呼びかける。有限なこの星で生きていくためには、消費を減らさなければならないというのが著者の信念なのだ。自社商品のジャケットをこれ以上買わない（その広告についてはp.153, 邦訳256ページ）、と顧客をいさめる企業など前代未聞だろう（N. Kleinによるフォワード）。何しろ、想定する顧客像は、買い物を楽しむ人ではなく、刺激的な宣伝広告を嫌う「人生をカネで買う」ことをしない、人生を深くシンプルに生きたいと思う人、というのだから筋金入りだ。消費文化をも変えようというのだ。

根本的な問題は、有限な地球で無限に成長しようとするのだと著者は指摘する。解決する答えがあるとしたら、自制、品質、簡素といった言葉で表されるものだろうと著者はいう。シンプルな暮らしこそ、とても豊かなのだと述べて、著者は本書を締めくくる。N. Kleinはフォワードで、解決の可能性があるとしたら、買い物以外のことをするようになったときで、社会運動や政治運動をする、自然の中で過ごす、愛する人と過ごすなど、お金で買えない体験に深い喜びを見出すようになったときだろうという。含蓄に富む言葉だと思う。経済的価値のみならず非経済的価値をも思考枠組に組み込んだBarnard（1938）にもつながる。

以上、本書を主として経営理論、なかでも経営学の近代化の礎石を築いたと高く評価されるC.I.Barnardの理論との関係性に重きを置きながら批評を加えた。もちろん本書は、研究書で

はなく実務家の著作であり、また経営学の範囲を超える領域にも記述が及んでいる。したがって、小稿は本書の一部分の内容に限られた書評となった。そうした限界を内包しているが、著者自ら実験というパタゴニア経営の事例が魅力に富んだ考察材料を実務家のみならず研究者にも提供し、深い思考を求めていることは、小稿で明らかにできたのではなかろうか。

本書の裏表紙（邦訳383ページ）に思慮深い老人の写真がある。創業の地カリフォルニア州ベンチュラの鍛冶場に立つ著者である。高校時代に悲惨な落ちこぼれ組だった彼を半世紀の間にここまで成長させたのはいったい何だったのか。一個人史としても興味が湧いてくる。一人のクライマーに出会い、クライミングにのめりこんでゆくのが契機とはなるのだが、N. Kleinが述べるように、自然への愛、自然を体いっぱいを感じたい強い願いが彼を突き動かしてきたのだろう。著者の自制、品質、簡素といった3つの言葉に加えるとすれば、自然、愛という言葉になろうか。著者が「禅の学びは私に簡素を教えた。簡素を極めるほどより充実した成果が得られるのだ」（p.21, 邦訳47ページ）と述べている通り、著者の思考に及ぼす禅の教えの影響も大きいといえる。この意味で、清貧や簡素という言葉にある程度馴染んでいる日本人々には読みやすい内容なのかもしれない。著者の願望も叶えられる日がいつかは来なければならないまい。

#### 参考文献

- Barnard, C.I. 1938. *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press. (山本・田杉・飯野 訳『新訳・経営者の役割』ダイヤモンド社, 1968年。)
- Hannan, M.T. & Freeman, J. 1989. *Organizational ecology*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- 眞野脩 1978 『組織経済の解明』文眞堂。
- 野中郁次郎 1985 『企業進化論』日本経済新聞社。
- Scott, W.R. 1990. Symbols and organizations: From Barnard to the institutionalists. In O. E. Williamson (Ed.), *Organization theory: From Chester Barnard to the present and beyond*. NY: Oxford University Press.
- Simon, H.A. 1997. *Administrative behavior* (4th ed.). NY: Free Press. (二村敏子ほか訳『新版・経営行動』ダイヤモンド社, 2009年。)
- Taylor, F.W. 1911. *The principles of scientific management*. NY: Norton. (有賀裕子訳『新訳・科学的管理法』ダイヤモンド社, 2009年。)

(2017年11月17日受理)